

# **Cross Industry Innovation**

## **Erfolgsfaktoren bei Kleinen und Mittleren Unternehmen**

### **Innovation Research Project**

**Studiengang:**

**Master of Science in Business Administration  
with a Major in Innovation Management**

**Eingereicht im Juli 2011**

## **Abstract**

Das Thema Cross Industry Innovation (CII) - d. h. die Innovation über verschiedene Industrien oder Branchen hinweg - wurde in Zusammenhang mit grossen Branchen und Unternehmen in der Literatur ausführlich behandelt. In der vorliegenden Arbeit werden mögliche Unterschiede bezüglich Erfolgsfaktoren für CII zwischen grossen sowie "kleineren und mittleren Unternehmen" (KMU) untersucht. Die Hypothese geht dabei davon aus, dass keine signifikanten Unterschiede bestehen.

Das Forschungsziel liegt darin zu untersuchen, inwiefern und inwieweit sich die in der einschlägigen Literatur für grosse Branchen und Unternehmen identifizierten CII Erfolgsfaktoren auch für KMU einsetzen lassen.

Die Erhebung der zur Überprüfung der Hypothese und zur Erfüllung des Forschungsziels erforderlichen Daten erfolgte bei drei KMU des „Life Sciences“ Clusters Toolpoint. Die Wahl fiel deshalb auf einen Cluster, weil CII in der Literatur insbesondere in diesem Umfeld erwähnt wird. Die Erhebung erfolgte mittels leitfadensorientierten Experteninterviews, welche den Befragten die Möglichkeit gab, eigene Formulierungen zu finden. Dies führte einerseits zu einer flexiblen qualitativen Befragung mit entsprechenden Resultaten, hatte aber andererseits aber eine eingeschränkte Vergleichbarkeit zur Folge.

Aufgrund der Ausschlusskriterien (KMU mit CII Aktivitäten) wurden 11 Unternehmen kontaktiert, wovon sechs grundsätzliche Bereitschaft zu Interviews signalisierten. Nach weiteren Diskussionen reduzierte sich die Auswahl auf drei Unternehmen.

Die Interviews zeigten, dass die Personen alle bereits mehrmals - teils auch in leitender Position - in CII-Projekte involviert waren. Interessanterweise erfolgte die Teilnahme jedoch meist unbewusst, da die befragten Personen den Begriff CII als solches nicht explizit kannten und daher nicht direkt wussten, dass sie die CII-Methoden bereits mehrmals in pragmatischer Weise angewandt hatten.

Zwei von drei Firmen arbeiten bei der Entwicklung von Problemlösungen intensiv mit Lieferanten zusammen, wobei mehrheitlich nach branchenübergreifenden Problemlösungsansätzen gesucht wird. Zwei von drei Unternehmen gaben an, dass sie Prototypen vom Lieferanten aktiv weiterentwickeln lassen, wobei Projektmanagement und Verantwortung immer in der Hand des Auftraggebers bleiben.

Alle untersuchten Unternehmen sehen CII als Bestandteil des regulären Innovationsprozesses. CII ist heute in keiner der befragten Unternehmen bewusst zentral in

der Ablauf- und Aufbaustruktur angegliedert. "CII sei "überall ein wenig" angegliedert" gab eine interviewte Person zu Protokoll.

Auf die Frage, welche Gründe die untersuchten Unternehmen CII zu betreiben sehen, gaben alle drei Unternehmen an, dass sie in der Risikoreduktion einen wesentlichen Grund für CII sehen. Zwei von drei Unternehmen nennen Ressourcenmangel als Antrieb CII zu betreiben. Eines der Unternehmen erkennt verbesserte Markteintrittschancen, da CII das Unternehmen mit Kooperationspartnern zusammen bringt, die ohne CII nicht zugänglich gewesen wären.

Die gewonnenen Erkenntnisse lassen insgesamt den Schluss zu, dass die Alternativhypothese nicht falsifiziert werden kann. Daraus folgt entsprechend, dass die Nullhypothese postuliert wird - dass also bezüglich CII keine signifikanten Unterschiede in den Erfolgsfaktoren zwischen Grossunternehmen und KMU bestehen.

Die Resultate führen zu einer Wissenserweiterung auf dem noch sehr jungen Gebiet. Insbesondere wurde dem Kriterium der verschiedenen Unternehmensgrößen noch zu wenig Aufmerksamkeit gegeben. Quasi als Nebenprodukt der Forschung sind weitere relevante Aspekte in den Vordergrund getreten, die so bei der Zusammenstellung der Theorie und des Fragebogens nicht vorgesehen waren.

So hat sich gezeigt, dass das untersuchte Cluster als System mit hoher Konkurrenz und nur minimal notwendiger Kooperation zu verstehen ist. Firmen finden sich aufgrund dieser Erkenntnis nur aus der Notwendigkeit zusammen. Diese Erkenntnis wird aus den Aussagen der teilnehmenden Firmen abgeleitet.

Als essentielle Haupterkenntnis kann festgehalten werden, dass eine Interaktion im Sinne der klassischen CII Definition im untersuchten Cluster nur sehr beschränkt auf horizontaler, dafür aber fast ausschliesslich auf diagonalen Ebene stattfindet. Dabei werden externe und vorgelagerte Arbeitsstufen (meist Lieferanten) aufgrund ihrer branchenübergreifenden Erfahrung stark in den Problemlösungsprozess mit eingebunden.

Da bis anhin noch keine weiterführenden Forschungsergebnisse zu diesem Bereich verfügbar sind, dürfte ein vertieftes Eindringen in dieses Forschungsgebiet tiefere Erkenntnisse - nicht nur aus wissenschaftlicher, sondern vor allem auch aus praxisorientierter Sicht - ermöglichen. Die Autoren haben festgestellt, dass vor allem "Start-up-Unternehmen" sowie KMU an einer solchen Forschung interessiert sind und nachhaltig davon profitieren können, wenn die diesbezüglichen Prozesse und Normen genauer spezifiziert und bekannt werden.